

認定支援機関向け経営改善・事業再生研修
(実践力向上編)

解答事例集

解答事例集(A社)

本事例の概要

- A社の事業再生計画書の概要は、以下のとおりです。

項目	A社の事例
取引金融機関数	3行(A銀行、B銀行、C信金)、信用保証協会保証あり
金融支援の対象	A社(単体)
債務者区分	要管理先(計画策定時)⇒その他要注意先(計画策定後)
アクションプラン	定量化している
計画書の種別	合実計画の要件を満たした「事業再生計画書」
金融支援の手法	リスケジュール(計画期間5年)
返済額の配分方法	債権残高プロラタ方式
モニタリング期間	3年
経営者責任・株主責任・保証人責任	役員報酬削減(生活に必要な最低限の水準まで削減)

本解答事例集の内容

- 本解答事例集では、研修受講後の自主的な学習のため、以下の項目についてA社の事例内容に即した解説を行います。

事業再生計画書の項目	事業再生計画書のページ	本解答事例集のページ	(参考)テキストのディスカッションNo.
はじめに	A - 2	A解4	5
1 債務者概況表	A - 4	A解5	—
2 概要	A - 5 ~ A - 6	A解6 ~ A解7	2
3 ビジネスモデル俯瞰図	A - 7	A解8 ~ A解13	1
4 企業集団の状況	A - 8	A解14	1
5 資金実績表	A - 9	A解15	—
6 計数計画概要・具体的施策	A - 10 ~ A - 12	A解16 ~ A解17	2,3,4,5
7 実施計画(アクションプラン)及びモニタリング計画	A - 13	A解18	3
8 計数計画	A - 14 ~ A - 21	A解19 ~ A解22	4
9 資産保全状況	A - 22	A解23	—
10 清算配当見込率	A - 23	A解24 ~ A解27	—

はじめに

【作成の仕方】(事業再生計画書 A-2 ページ参照)

事業再生計画書は、債務者会社の社長の挨拶から始まっています。債務者会社の事業内容、沿革、業績推移、窮境に陥った経緯、窮境の状況について簡潔に記載するとともに、経営改善の基本方針及び債務者企業並びに社長の事業計画達成に対する決意を記載し、取引金融機関に対する支援のお願いで締めくくっています。このような挨拶文は認定支援機関が作成するのではなく、社長自ら作成してもらうことが大切です。

はじめに

当社は、昭和52年1月に××県△△市に創業以来、36年間にわたって、独立系の自動車部品の3次請負メーカーとして、自動車用ホイールの切削加工業を営んで参りました。自動車の国内生産台数の増加にあわせ当社の売上高も順調に増加してまいりましたところ、平成20年9月のリーマンショックに起因する世界経済減速に伴い当社は大幅な受注減に見舞われました。その後、平成23年3月の東日本大震災後に一時的な受注減がありました。平成23年12月には、リーマンショック前とほぼ同様の売上水準に回復し、今後の増産を睨み新工場の取得も行いました。ところが、平成24年3月以降、尖閣諸島問題に端を発した中国での日本車不買運動に伴い、再度の大幅な受注減に見舞われ、平成24年5月度には3年振りの営業赤字に陥るとともに、結果として新工場は過剰設備となり、資金繰りにも苦慮する事態となりました。

こうした事情により、取引金融機関様のご理解とご協力を仰ぐべく、本事業再生計画書(以下「本書」という)を策定いたしました。本書に記載しましたとおり、今後は当社の課題である「営業体制の強化」「さらなる経費削減」「旧工場の処分」に取り組み、事業面及び財務面での再構築を行い、再建を図っていく所存です。

取引金融機関様におかれましては、何卒ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

平成25年4月
A株式会社
代表取締役社長 鈴木次郎

【経営者のコミットメント】

挨拶文を社長自ら作成してもらうことで、経営課題に対する「危機意識」、経営改善における「意識改革」、計画を実現するための「当事者意識」を再確認してもらい、事業再生計画書に対するコミットメントを得ることも繋がります。

1.債務者概況表

【作成の仕方】(事業再生計画書 A-4 ページ参照)

債務者概況表は、メイン行が作成していたものを入力して添付しています。取引金融機関(特にメイン行)は、通常、債務者会社の概況について記載した資料を作成しています。内容としては、会社名・所在地・沿革・株主・役員・従業員数等の基本情報のほか、直近決算の概要、業績推移、金融機関別借入金残高、経営課題、課題解消のための基本方針等が記載されています。

【メイン行における自己査定】

メイン行の自己査定上、A社は「要管理先」として区分されていました。平成24年12月以降返済猶予を行っていること、直近期(平成24年9月期)決算において最終赤字(▲23,251千円)となり、進行期(平成25年9月期)末には債務超過に陥ることが見込まれていたこと、債務償還年数が26年と長期に及ぶことが要因です。

債務者区分		債務者の状況	具体例
正常先		<ul style="list-style-type: none"> 業況が良好 財務内容にも特段の問題がない 	<ul style="list-style-type: none"> 黒字、資産超過 債務償還年数短期
要注意先	その他要注意先	<ul style="list-style-type: none"> 貸出条件に問題がある 履行状況に問題がある 業況が低調ないしは不安定 財務内容に問題がある 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字
	要管理先	債権に以下が含まれる <ul style="list-style-type: none"> 貸出条件緩和債権 3ヶ月以上延滞債権が含まれる 	<ul style="list-style-type: none"> 債務償還年数長期 初期延滞
破綻懸念先		<ul style="list-style-type: none"> 経営難の状態 経営改善計画等の進捗状況が芳しくない 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字、債務超過 債務償還年数長期 相当期間の延滞
実質破綻先		<ul style="list-style-type: none"> 深刻な経営難 実質的に経営破綻 	<ul style="list-style-type: none"> 赤字、債務超過 債務償還年数超長期 長期間(6ヶ月以上)の延滞
破綻先		法的・形式的な経営破綻の事実が発生	破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生、手形交換所の取引停止処分等 ※計画の認可決定が行われた場合は 要注意先または破綻懸念先

2.概要(1/2)

【作成の仕方】(事業再生計画書 A-5 ~ A-6ページ参照)

①経営課題・問題点、②計画の基本方針、③計画期間・改善目標等、に関して、事業再生計画の内容を要約して記載します。

①経営課題・問題点

調査の過程で把握された窮境原因及び経営課題その他の問題点について記載します。本事例では、窮境原因として、中国での日本車不買運動、新工場の過剰投資、脆弱な営業体制、経費予算管理未実施について記載しています。記載にあたっては、定性的な情報のみならず、窮境に陥った経緯が定量的にわかるよう、過年度の損失計上額についても触れています。

②計画の基本方針

経営課題を解消するための基本方針として、営業体制の強化、さらなるコスト削減について記載しています。また、取引金融機関に要請する支援内容として、収益弁済の方法(弁済原資の算定方法、残高プロラタの基準)、資産処分による弁済方法(時期、金額、弁済相手)について記載しています。

1 経営課題・問題点

① 中国での自動車不買運動

平成20年9月のリーマンショックを契機とする世界経済減速に伴い、当社は大幅な受注減に見舞われましたが、自動車の国内生産台数の継続的増加も背景とし、その後約3年間で売上水準が元通りに回復するとともに、更なる売上増加が見込まれていました。ところが、平成24年3月の尖閣諸島問題に端を発する中国での日本車不買運動により得意先からの受注が大幅に減少し、平成24年5月度には営業赤字に陥り、平成24年9月期は当期純損失▲23百万円を計上しました。

② 新工場の過剰投資

自動車の国内生産台数の継続的増加により今後の売上増加が見込まれていたことから、平成23年12月には新工場を取得しました。投資額は1億7千万円で、新規融資と自己資金により賄いました。旧工場は増改築の繰り返しだったため生産率が悪かったこともあり、新工場は旧工場の倍以上の生産を可能とするものでしたが、上述のとおり、中国での日本車不買運動によって受注が大幅に減少してしまい、従来90%以上であった機械稼働率も40%以下に低下してしまい、新工場は結果として過剰投資となりました。

③ 脆弱な営業体制

自社の営業は、これまで社長の信用力に依存しながら、基本的に得意先(自動車部品2次メーカー)の応援外先として得意先の生産能力を超過した部分を受注しておりました。近年は業界全体が右肩下がりの中、営業活動に注力せずとも受注が増加していたことから、新規顧客の開拓や既存顧客に対するフォローアップというのについてはまったくと言っていいほど実施してきませんでした。

④ 経費予算管理未実施

当社は経費予算を設定しておらず、売上増加傾向の中、漫然と経費を支出してきた経緯があり、経費支出を必要最低限に抑制する仕組みがありません。また、上述のとおり、当社は大幅な受注減に直面しており、損益構造の転換を余儀なくされていますが、経費削減について、どのような項目でどれだけ削減余地があるかといった定量的な情報を直ちに把握することができません。

2 計画の基本方針

① 営業体制を強化して、新規顧客の獲得及び既存顧客からの受注増加を目指し、売上高の維持・拡大を図ります。

② 役員報酬及び工場人員の削減は平成24年9月に実施済みですが、その他の諸経費についても削減余地を洗い出し、さらなるコスト削減を図ります。

③ 取引金融機関様に対する借入金の弁済については、以下のとおりお願いいたします。

- ・計画期間中に獲得したFCFの8割相当額を、取引金融機関様の平成25年3月末残高に応じて弁済します。
- ・旧工場の土地建物については、可能な限り早期に売却し、担保権者である取引金融機関様に弁済します。

3 計画期間・改善目標等

① 計画期間は5年とします(平成26年9月期～平成30年9月期)。

② 平成28年9月期(計画3年目)に経常黒字化を果たします。

③ 中小企業特性考慮後実質債務超過については、平成30年9月期(計画5年目)に解消します。

④ 計画終了時(平成30年9月末)におけるキャッシュフロー比率を9.1倍とします。

2.概要(2/2)

【作成の仕方】

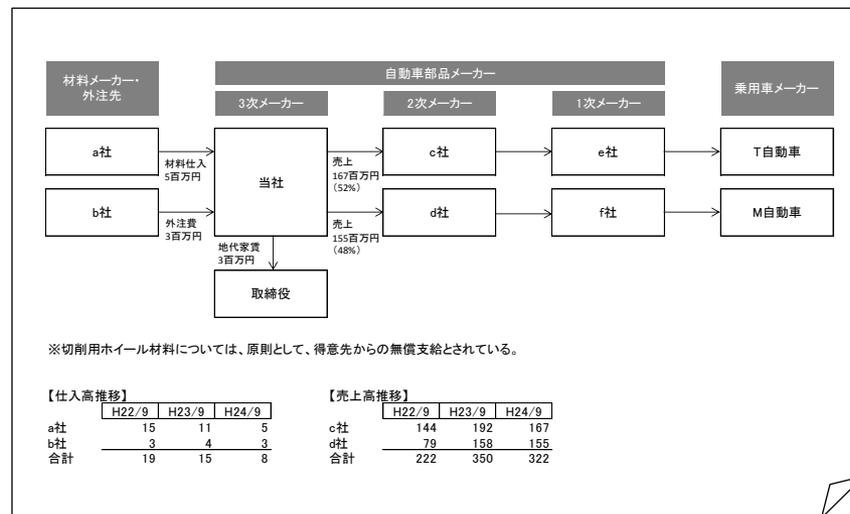
③計画期間・改善目標等

計画期間の年数(5年間)及び期別(平成26年9月期から平成30年9月期まで)、経常黒字化の時期(計画3年目)、中小企業特性考慮後実質債務超過の解消時期(計画5年目)、計画終了時におけるキャッシュフロー比率(9.1倍)について記載しています。

3.ビジネスモデル俯瞰図(1/6)

【作成の仕方】(事業再生計画書 A-7 ページ参照)

A社が営んでいるビジネスを理解するため、次ページ以降のような外部環境分析(マクロ環境分析、業界分析)及び内部環境分析(バリューチェーン分析)を行うとともに、ビジネスモデル俯瞰図を作成しています。ビジネスモデル俯瞰図の作成の仕方については、テキスト50ページ及び52ページをご参照ください。



3.ビジネスモデル俯瞰図(2/6)

【マクロ環境分析(PEST分析)】

事業再生計画書には記載していませんが、A社のビジネスに影響を与えるマクロ環境要因を把握するため、以下のようなPEST分析を実施し、計画数値を見込むにあたり影響を及ぼす要因を特定します。

P olitics・・・政治環境 (法的規制・税制等)	E conomics・・・経済環境 (景気・物価・為替・金利等)	S ociety・・・社会環境 (人口統計・社会動向等)	T echnology・・・技術環境 (技術革新・IT環境等)
<ul style="list-style-type: none">✓ 各国政府の規制(税制、PL法、排ガス・燃費・騒音基準等)✓ クリーン税制・エコカー減税(自動車税・取得税・重量税・燃料関連の減税)✓ 高速道路無料化✓ テロ・クーデター	<ul style="list-style-type: none">✓ 各国の景気動向(国内:長引く景気低迷)✓ 原材料価格の高騰✓ 原油価格の高騰✓ 為替相場の変動✓ 金利上昇(自動車ローン)	<ul style="list-style-type: none">✓ 少子高齢化✓ 新興国の人口増加✓ 高燃費車(小型車)や軽自動車、低価格車への嗜好の変化✓ 若者の車離れ	<ul style="list-style-type: none">✓ 環境対応の技術革新(ハイブリッドカー、電気自動車の開発)

3.ビジネスモデル俯瞰図(3/6)

【業界分析(5フォース分析)】

事業再生計画書には記載していませんが、A社のビジネスの理解のため、以下のような5フォース分析を実施しています。ここでは、自動車産業(自動車メーカー)を対象に分析しています。

＜新規参入の脅威＞

- ✓ 新興国の自動車メーカー

多額の設備投資が必要である等、参入障壁は高いが、新興国の自動車メーカーが力をつけてきている

＜売り手の交渉力＞

- ✓ 原材料メーカー
- ✓ 自動車部品メーカー

鉄鋼メーカーにより自動車業界は大口の上得意先だが毎年厳しい交渉が行われる。自動車メーカーは部品メーカーを系列化あるいは複数メーカーからの調達により交渉力を維持

＜業界内の競争＞

- ✓ 国内自動車メーカー
- ✓ 海外自動車メーカー

国内ではトヨタの一人勝ちの状況、海外の自動車メーカーとの競争も激しい

＜買い手の交渉力＞

- ✓ 個人
- ✓ 法人

車種の人気により交渉力は異なる(ハイブリッド車等)

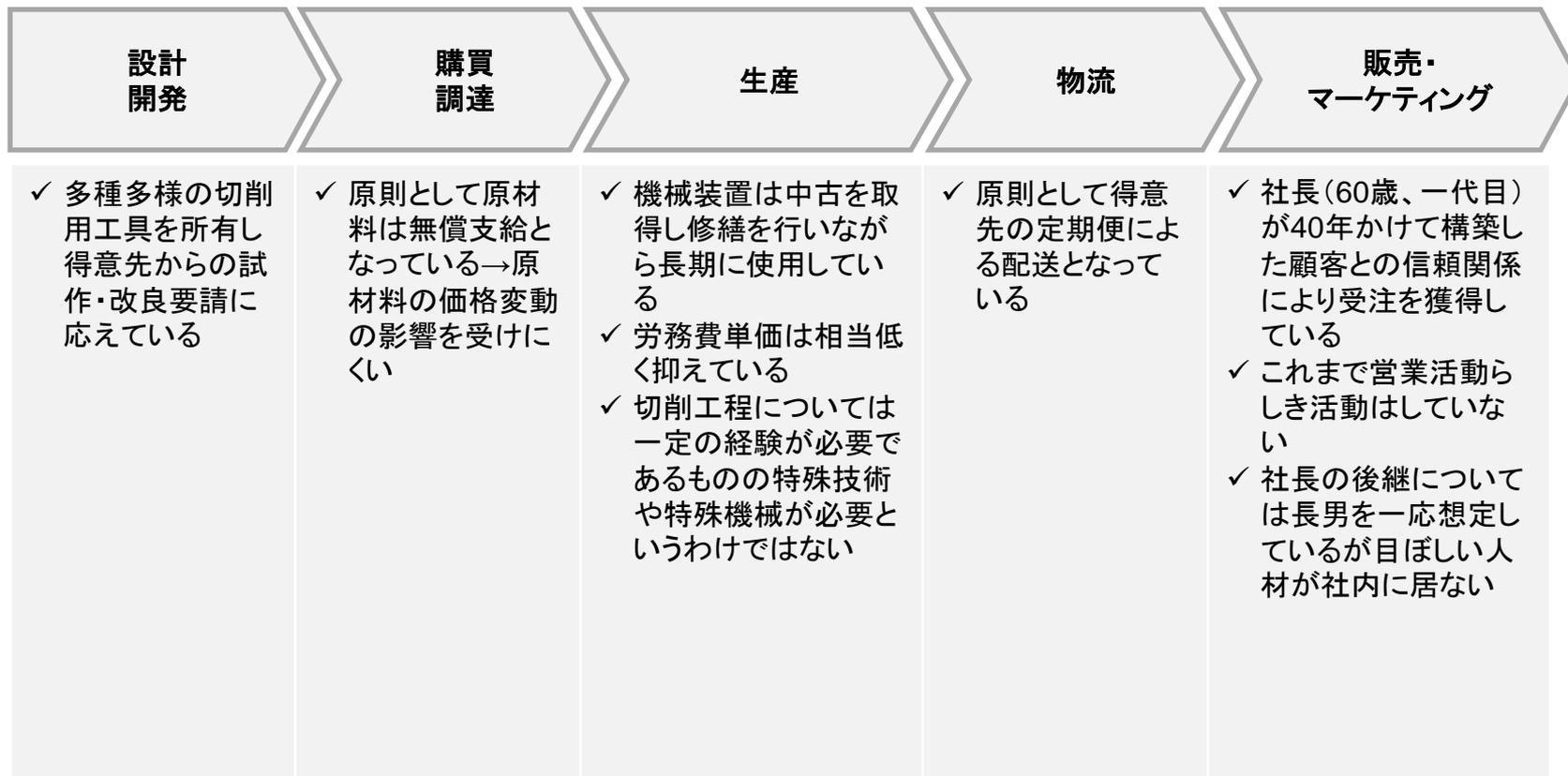
＜代替サービスの脅威＞

- ✓ 新幹線
- ✓ 飛行機
- ✓ 船

3.ビジネスモデル俯瞰図(4/6)

【内部環境分析(バリューチェーン分析)】

事業再生計画書には記載していませんが、A社の企業活動の一連の流れやそれぞれにおける特徴を把握するため、以下のようなバリューチェーン分析を実施しています。



3.ビジネスモデル俯瞰図(5/6)

【SWOT分析】

事業再生計画書には記載していませんが、A社の課題とこれに対する改善施策を導き出すために、これまでの外部環境分析及び内部環境分析の結果から、以下のとおりSWOTを整理しています。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p>Strength・・・強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 社長の信用力 ✓ 低コスト製造によるコスト競争力 ✓ 多種多様の切削工具による得意先からの試作・改良対応 	<p>Weakness・・・弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 新工場の過剰投資 ✓ 脆弱な営業体制 ✓ 経費予算管理未実施 ✓ 脆弱な財務体質
外部環境	<p>Opportunity・・・機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 新興国市場の拡大 ✓ 消費増税による駆込み需要 ✓ グリーン税制・エコカー減税 ✓ 技術革新による需要喚起 	<p>Threat・・・脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 外交摩擦(尖閣諸島問題) ✓ 得意先の海外移転 ✓ 原材料価格の高騰 ✓ 長引く景気低迷 ✓ 少子高齢化と若者の車離れ

3.ビジネスモデル俯瞰図(6/6)

【窮境原因の把握と除去可能性】

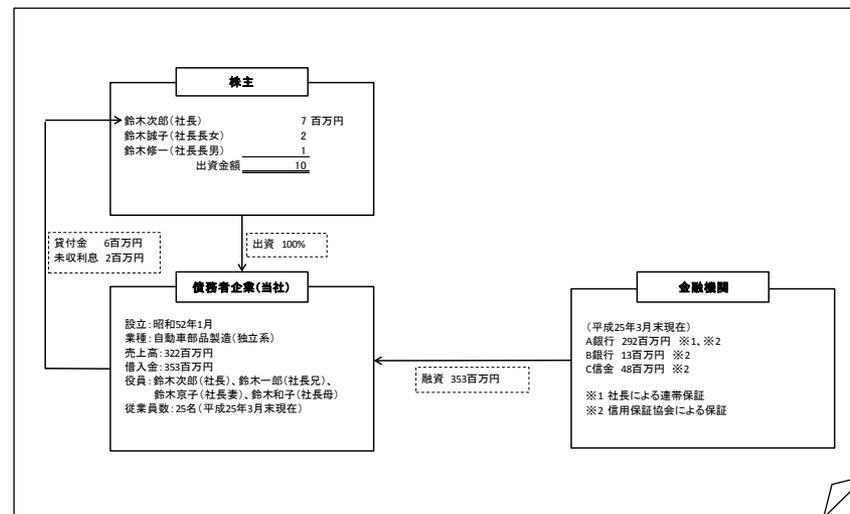
事業再生計画書には記載していませんが、事業再生を実現するための施策を導き出すために、A社が窮境に陥った要因と、除去可能性について分析しています。内容については、テキスト61ページ～62ページをご参照ください。

窮境原因	除去可能性
1. 中国での日本車不買運動	1. 中国以外の地域向け製品の取扱先との取引拡大
2. 新工場の過剰投資	2. 新工場の稼働率向上、旧工場の売却
3. 脆弱な営業体制	3. 営業体制の強化
4. 経費の予算管理未実施	4. 経費の予算管理体制の整備

4.企業集団の状況

【作成の仕方】(事業再生計画書 A-8 ページ参照)

債務者企業や株主、取引金融機関等の利害関係者を明確にするため、A社のグループ相関図を作成しています。作成の仕方については、テキスト49ページ及び51ページをご参照ください。



5.資金実績表

【作成の仕方】(事業再生計画書 A-9 ページ参照)

前事業年度及び当事業年度の月次資金繰り表を添付しています。当事業年度は、平成24年10月から平成25年1月までの実績と、平成25年2月以降の6ヶ月間の見通しを記載しています。

通常の事業活動における収入及び支出を経常収支として記載し、借入や設備投資、保険積立金に係る収支を経常外収支として記載しています。

本事例では、平成24年12月に返済猶予が行われているため、仮に返済猶予が行われなかった場合の月末資金残高を試算して記載しています。本事例では、約定弁済を継続した場合、平成25年7月に資金不足に陥ることとなっており、債務者企業の再生に金融機関の支援が必要であることを定量的に示しています。

1. 平成24年9月期 (前期実績)													(単位:千円)	
項目	実績													
	H23/10	H23/11	H23/12	H24/1	H24/2	H24/3	H24/4	H24/5	H24/6	H24/7	H24/8	H24/9		
現金回収	30,035	35,852	40,819	36,443	35,562	29,855	35,442	32,192	28,722	19,453	15,836	39,444		
その他	3,222	3,403	2,384	3,026	2,541	3,842	2,142	2,289	2,125	3,242	18,994	3,382		
経常収入	33,256	39,055	43,183	39,469	38,103	33,698	37,585	34,481	28,846	22,695	34,832	42,826		
法人代金支払	2,892	1,894	2,451	2,522	3,503	2,875	2,937	1,878	1,501	2,535	1,752	849		
人件費支払	12,225	10,742	11,196	23,438	11,608	11,455	12,235	14,576	11,071	12,522	40,225	9,861		
経費支払	9,546	16,585	31,416	9,946	12,547	10,618	8,952	12,265	10,884	8,945	21,799	28,499		
その他	206	11,784	389	289	648	773	461	4,895	643	453	538	720		
経常支出	25,069	41,095	45,453	36,195	28,306	25,521	24,835	33,615	24,098	24,455	64,313	39,720		
経常収支	8,187	▲2,040	▲2,269	3,275	9,797	7,977	12,850	876	4,748	▲1,760	▲29,481	3,106		
借入返済	-	-	-	46,425	115,385	-	-	-	-	-	-	20,763		
借入返済	22,736	4,658	4,732	3,846	18,402	4,732	3,952	3,450	5,512	19,108	4,740	4,601		
設備投資	3,988	211	-	1,858	127,885	2,925	1,042	4,418	3,529	2,807	6,997	5,715		
保険積立金収支差	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
その他支払	595	603	602	603	626	978	882	978	925	888	988	7,932		
経常外収支	▲27,319	▲5,472	▲5,333	40,018	▲31,528	▲8,635	▲5,878	▲6,847	28,495	▲22,003	▲12,725	2,518		
月末資金残高	62,382	54,889	47,267	90,560	68,828	68,170	75,243	67,272	100,515	75,853	33,646	39,261		

2. 平成25年9月期 (今期実績・見直し)												
項目	実績						見直し					
	H24/10	H24/11	H24/12	H25/1	H25/2	H25/3	H25/4	H25/5	H25/6	H25/7	H25/8	H25/9
現金回収	6,597	12,508	8,065	5,994	6,373	16,895	15,868	11,879	12,283	12,978	-	-
その他経常収入	5,555	10,788	3,803	6,325	4,212	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875
経常収入	14,152	23,296	11,868	12,318	11,084	18,570	17,743	13,554	14,138	14,753	-	-
法人代金支払	828	480	1,121	1,057	541	541	541	541	541	541	-	-
人件費支払	10,334	8,292	8,115	8,145	8,285	8,181	8,181	8,181	8,181	8,181	-	-
経費支払	20,752	13,525	15,83	8,620	3,909	3,717	3,563	3,563	3,256	3,563	-	-
その他	371	957	112	1,471	703	703	703	703	703	703	-	-
経常支出	32,284	23,284	10,930	19,293	13,438	13,142	12,988	12,988	12,680	12,988	-	-
経常収支	▲18,132	32	938	▲6,975	▲2,354	5,428	4,755	566	1,458	1,765	-	-
借入返済	47,753	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
借入返済	51,592	4,771	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
設備投資	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
保険積立金収支差	2,488	6,201	1,595	▲397	7,448	-	-	-	-	-	-	-
その他支払	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
経常外収支	▲1,353	1,430	1,595	▲397	7,448	-	-	-	-	-	-	-
月末資金残高	6,776	21,238	23,770	16,399	21,493	26,920	31,675	32,241	33,699	35,462	-	-
借入返済猶予がなかった場合の月末資金残高	16,776	21,238	18,999	6,857	7,180	7,836	7,820	3,615	302	▲2,708	-	-

6. 計数計画概要・具体的施策(1/2)

【作成の仕方】

(1) 数値計画の概要(事業再生計画書 A-10 ページ参照)

計数計画の損益計算書、貸借対照表の主要項目から転記して作成しています。

損益計算書の主要項目: 売上高、営業利益、経常利益、減価償却費、法人税等、当期利益

貸借対照表の主要項目: 現金預金、有利子負債、運転資金、簿価純資産、実質純資産、中小企業特性反映後実質純資産

項目	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
売上高	350,300	322,243	138,077	144,981	192,230	159,841	159,841	152,841
営業利益	38,562	▲ 27,165	▲ 37,536	▲ 7,901	1,621	6,173	11,532	12,499
経常利益	44,965	▲ 23,032	▲ 28,761	▲ 10,990	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428
当期利益	32,762	▲ 23,251	▲ 28,815	▲ 24,880	▲ 1,297	4,408	9,117	10,374
減価償却費	27,832	36,525	28,434	18,454	15,950	13,609	12,320	11,002
引当金増減	554	3,057	▲ 420	835	835	835	831	831
CF(当期利益+減価償却費+引当金増減) A	61,148	16,331	▲ 801	▲ 5,591	15,489	18,853	22,268	22,206
金融機関借務残高	238,361	361,137	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
資本性借入金	-	-	-	-	-	-	-	-
繰上返済	81,514	39,261	53,986	46,194	51,170	57,358	64,959	69,201
運転資金借当額	51,329	16,911	5,553	6,096	6,439	6,800	6,803	6,803
差引要償還借務残高 B	105,516	304,965	293,008	281,566	265,700	246,734	224,235	202,006
CF比率 B÷A	1.7	18.7	▲ 365.9	▲ 50.4	17.2	13.1	10.1	9.1
簿価純資産額	54,563	31,312	2,497	▲ 22,383	▲ 23,880	▲ 19,272	▲ 10,154	219
実質純資産額	12,158	▲ 13,657	▲ 13,657	▲ 24,691	▲ 25,987	▲ 21,579	▲ 12,462	▲ 2,088
中小企業特性反映後実質純資産額	17,158	▲ 8,657	▲ 8,657	▲ 18,691	▲ 20,987	▲ 16,579	▲ 7,462	2,812

(注) 計画3年目に経常黒字化している。計画5年目に中小企業特性反映後実質借務超過を解消し、その時点のCF倍率は8.1倍と10倍以上となっている。

事業再生計画に関する表明事項

対象会社: 当社はこのたび、財務体質の抜本的な改善と事業面の立て直しの観点から事業計画を策定いたしました。当社は、本計画に基づき、金融機関様のご支援のもと、社長・従業員が一丸となって事業再生を進める所存でございます。このよりの事業を推進、金融機関様には多大なご迷惑をおかけしますが、本計画について御理解を賜りたくお願い申し上げます。

主要債権者: A株式会社より事業計画への取り組み表明を受けたため、経営改善施策への誠意ある取り組みを前提条件として、本計画に記載された金融支援を行います。

(2) 事業再生計画に関する表明事項(事業再生計画書 A-10 ページ参照)

債務者企業とメイン行の事業再生計画実現に向けた表明事項を記載します。

「対象会社」の箇所は、社長の計画達成に対する姿勢・意気込みであり、コミットメントにつながるため、社長が直接発した言葉で記載するようにします。社長の直筆によることも考えられます。

「主要債権者」の箇所は、最終的にはメイン銀行の計画に対する合意形成の時点で記載されますが、メイン行とは、事業再生の初期段階から情報交換を密に行って、再生の方向性について情報共有を行いながら支援を取り付けていくことが大切になります。

6.計数計画概要・具体的施策(2/2)

【作成の仕方】

(3)事業再生計画に関する具体的施策内容及び実施時期(アクションプランに関する定性的説明)(事業再生計画書 A-11 ~ A-12 ページ参照)

テキスト71ページ~74ページをご参照ください。

項目	課題	実施時期	担当	具体的な内容
1 営業体制の強化	①営業方針の見直し(新規顧客)	平成25年6月	各営業担当者	自動車部品メーカー及び工作機械メーカーを対象に、新規顧客のターゲットリストを作成します。ターゲットは営業担当者一人当たり10社以上を目標とします。
		平成25年7月	社長 各営業担当者	新たに実施予定の営業会議においてターゲットに対する営業方法を検討します。
		平成25年7月~	各営業担当者	ターゲットに対する訪問を行います。
	②営業方針の見直し(既存顧客)	平成25年6月	各営業担当者	過去1年間の既存顧客に対するフォローアップの回数及び内容について報告書を作成させます。
		平成25年7月	社長 各営業担当者	新たに実施予定の営業会議において過去1年間の既存顧客へのフォローアップについて報告させ見直します。1社当たりフォローアップ回数は毎月3回以上を目標とします。
		平成25年7月~	各営業担当者	既存顧客に対して見直し後のフォローアップを開始します。
	③「営業管理シート」の作成	平成25年6月	社長	各営業担当者の行動や売上目標を管理するための「営業管理シート」の様式を作成します。
		平成25年6月~	各営業担当者	各営業担当者に、顧客毎の顧客情報、営業方針や営業戦略、月次売上目標等を記載させます。
	④営業会議の開催	平成25年6月~	社長 各営業担当者	毎週火曜日の午前8時から正午まで営業会議を開催します。「営業管理シート」に記載した営業戦略や売上目標、達成度合や改善施策等について報告させ、参加者でその内容について協議するとともに成功例や失敗例を共有します。
		~平成25年6月	管理部長	既存の年功序列に基づく人事評価制度における問題点や改善点の洗い出しを行います。
⑤人事評価制度の見直し	~平成25年8月	管理部長	能力や業績を重視するための新人事評価制度を設計します。	
	~平成25年9月	社長 管理部長	新人事評価制度の内容について最終確定します。給与規程等を改定するとともに、新制度の社内への周知を行います。	
	平成25年10月~	管理部長	新年度より新人事評価制度を適用します。	

項目	課題	実施時期	担当	具体的な内容
2 経費削減	①役員報酬の削減	平成24年9月(実施済み)	管理部長	この度の業績悪化に関する経営責任として、全取締役(3名)の役員報酬を各人の生活に必要な最低限の金額まで削減します(平成24年9月に実施済み)。
	②工場人員の削減	平成24年9月(実施済み)	管理部長	中国での不買運動により受注が大幅に減少し、当面、回復見込みないことから、工場人員を現状の受注水準に見合った人数まで削減します(平成24年9月に17名解雇済み)。
		~平成25年8月	社長 営業担当者 工場長 管理部長	各部署ごとに必要最低限の人数を精算し、新年度の経費予算を設定します。
	③経費予算管理の実施	~平成25年9月	管理部長	月次で経費予算と実績を比較するための管理資料の様式を作成します。
		平成25年10月~	管理部長	新年度より経費予算管理を実施します。
		平成25年11月~	社長 営業担当者 工場長 管理部長	毎月第10営業日の午後1時から午後3時まで、経費削減会議を開催し、経費の予算管理資料に基づき経費削減の進捗状況をモニターします。
	④福利厚生費の削減	平成25年4月~	管理部長	毎年実施してきた社内旅行や各種宴会等を中止します。
	⑤保険料の掛け止め	平成25年4月~	管理部長	節税目的の保険契約について保険料を掛け止めます。
	⑥工場消耗品費の削減	平成25年4月~	工場長	工場消耗品の管理台帳を作成し、使用者名と使用数を記載させることで無駄遣いをなくします。
	⑦接待交際費の削減	平成25年4月~	社長	売上獲得の貢献度が小さい項目の洗い出しを行い、支出を停止します。
3 旧工場の処分	①売買契約締結	平成24年4月~	管理部長	現在1社と売却交渉中であり、できる限り早期かつ当社希望価格(鑑定評価における特定価格)以上での契約締結を行います。
	②売却代金の弁済	平成26年9月期	管理部長	担保権者であるA銀行に売却代金を弁済し、支払利息を圧縮します。

7.実施計画(アクションプラン)及びモニタリング計画

【作成の仕方】

(1)事業再生計画に関する具体的施策の効果(アクションプランに関する定量的な落とし込み)(事業再生計画書 A-13 ページ参照)

経営改善施策ごとに、影響する勘定科目、時期、金額(削減額等)の見積もりを行います。これにより、計数計画に経営改善施策を落とし込むことができますようになります。

(2)モニタリング計画(事業再生計画書 A-13 ページ参照)

月次決算や事業再生計画の進捗状況に関して、いつ、誰に対して、どのような資料開示及び報告を行うかについて、具体的に記載しています。本事例では、月次で取引金融機関に対し試算表を送付することとしています。また、アクションプランの進捗状況、計画と実績との比較及び差異分析並びに下振れした場合の改善施策等について、3ヶ月に1度メイン行に報告するとともに、1年に1度取引金融機関に報告することとしています。債務者企業にとっても相応の準備が必要となるため、誰が、いつ、どのような資料に基づきどのような資料を作成するか検討しておく必要があります。

事業再生計画に関する具体的施策の効果(アクションプランに関する定量的な落とし込み)

(単位:千円)

経営改善計画の具体的な内容	実施時期	担当部署	科目	実績・計画						
				実績1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
1 営業体制強化	平成25年6月～	社長、営業担当 課、管理部長	売上高	322,243	138,077	144,981	152,230	159,841	159,841	159,841
2 経費削減										
役員報酬削減(実施済み)	平成24年9月	管理部長	役員報酬	29,615	9,238	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062
人員削減(実施済み)	平成24年9月	管理部長	賃金給与	116,283	55,633	56,144	56,694	57,250	57,809	58,375
福利厚生費削減	平成25年4月～	管理部長	福利厚生費	3,166	109	109	68	68	68	68
保険料削減	平成25年4月～	管理部長	保険料	20,281	3,431	615	615	615	615	615
工場消耗品費削減	平成25年4月～	工場長	工場消耗品費	21,181	5,718	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385
接待交際費削減	平成25年4月～	社長	接待交際費	617	865	462	462	462	462	462
地代家賃削減	平成25年10月～	社長	地代家賃	3,462	3,462	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731
			計	194,605	78,555	74,507	75,016	75,572	76,132	76,688
3 田工場の処分	平成24年4月～	管理部長	支払利息	7,255	7,178	6,884	6,572	6,342	6,068	5,740

モニタリング計画

頻度	内容
1 月次	取引金融機関向けに試算表を送付します(当月分を翌々月初に送付します)。
2 3ヶ月に1度	メイン行様に計画と実績の比較分析、アクションプランの進捗状況を報告します。
3 決算期	取引金融機関向けに計画と実績の比較分析、アクションプランの進捗状況を報告します。 取引金融機関向けに決算表を送付します。

8.計数計画(1/4)

【作成の仕方】(事業再生計画書 A-14 ~ A-21 ページ参照)

計数計画は、計画開始時の貸借対照表(実質純資産額)及び過年度の正常収益力を基礎として、将来の外部環境や内部環境を考慮した成り行きベースの計画を策定し、そのうえで経営改善施策の改善効果を定量的に反映して完成させます。成り行きベースの計画を策定するうえで考慮した条件と、経営改善施策の定量的な改善効果等を「前提条件」に記載しています。

「損益計算書」「貸借対照表」「キャッシュフロー計算書」「金融機関別返済計画」の作成の仕方については、テキスト95ページ~112ページをご参照ください。

前提条件	
項目	内容
売上高	平成25年9月期(計画0年目)は、平成25年1月までの実績に、平成25年2月以降の見通しを加算した金額を計上。 平成26年9月期(計画1年目)から平成28年9月期(計画3年目)までは、營業体制強化により、毎期5%ずつの売上増加を見込む。 平成29年9月期(計画4年目)以降は、平成26年9月期(計画0年目)の金額を想定とする。 中国での日本車不買運動は外需要因のため回復を見込めない状況次第では更に増加する可能性があるが保守的に見込んでいる。
材料費	平成25年9月期(計画0年目)以降は、平成24年9月期(直近期)の対売上高比率に各計画年度の売上高を乗じた金額を計上。
賃金給与	平成24年9月末に実施した人員削減(17名)を勘案し、各計画年度の見込額を計上。
外注加工費	平成25年9月末までにすべて内製化し、平成26年9月期(計画1年目)以降ゼロになることを見込む。
工場消耗品費	平成25年9月期(計画0年目)以降、各人ごと1階み上げた必要額を計上。
減価償却費	計画期間中の償却資産ごとの償却見込額を計上。
PL	
修繕費	平成25年9月期(計画0年目)以降、設備ごとに積み上げた必要額を計上。
地代家賃	取締役に支払っていた地代を見直し、平成26年9月期(計画1年目)以降、従来の半額を計上。
賃借料	リース契約による減少額を勘案して計上。
役員報酬	平成25年9月期(計画0年目)以降、役員(社長、社長兼、社長兄)については生活に必要最低限の支給とし、合計30万円から10万円に減額する。
保険料	節税目的で加入していたがん保険については平成25年9月期(計画0年目)にすべて支払停止し保険料を削減する。
雑収入	平成26年9月期(計画1年目)以降、切崩売却収入及び機械保険の保険料収入を見込む。
支払利息	金融機関毎の各年度の平均残高に金利(短期2.4%、長期2.0%)を乗じた金額を計上。
法人税等	繰越欠損金控除後の課税所得に法定実効税率を乗じ、住民税均等割(54千円)を加算した金額を計上。
BS	
売上債権	平成24年9月期(直近期)の回転期間(滞留売掛金除く)に、各計画期間の売上高を乗じた金額を計上(回転期間は滞留債権の影響を除く)。
棚卸資産	平成24年9月期(直近期)の回転期間(笨室在庫除く)に、各計画期間の売上高を乗じた金額を計上。平成25年9月期(計画0年目)においては笨室在庫3,000千円を仕掛品から減額する。
未収入金	平成25年9月期(計画0年目)において、社長に対する未収利息1,508千円の回収を見込む。
有形固定資産	平成24年1月に新工場を取得しており、計画期間中は設備投資を見込まない。 平成26年9月期(計画1年目)に旧工場を処分する(土地建物の簿価2,077千円、売却希望9,231千円(鑑定評価額))。
保険積立金	解約返戻金を借入金の担保に供しているが解約しないことで金融機関と合意している。
長期貸付金	平成25年9月期(計画0年目)において、社長に対する貸付金5,941千円の回収を見込む。
仕入債務	平成24年9月期(直近期)の回転期間に、各計画期間の仕入高を乗じた金額を計上。
CF	
借入返済	計画期間中、前年のFCFの40%相当額を当該年度の中間期末(3月末)に返済する。 旧工場の処分代金は平成27年9月期(計画2年目)に担保権者(A銀行)に返済する。

8.計数計画(2/4)

【実質純資産額】

事業再生計画が実抜計画の要件を満たすかどうかを判断するため、実質純資産額を試算します。本事例における実質純資産額の試算結果は以下のとおりです。なお、本事例では、調査基準日現在は資産超過ですが、計画0年目(平成25年9月期)の最終赤字により債務超過に陥ることが見込まれています。

【実質純資産額の試算】

科目	H24/9
帳簿上の純資産額	31,312
① 滞留売掛金	▲769
② 架空在庫	▲3,000
③ 不動産の含み損益	▲13,846
④ 保険積立金の含み損益	▲1,538
調整事項反映後の実質純資産額	12,158
⑤ 社長所有不動産	5,000
中小企業特性反映後の純資産額	17,158

①滞留売掛金

内容不明の滞留売掛金769千円をゼロ評価しています。

②架空在庫

リーマンショック時に赤字回避のため計上された架空在庫3,000千円をゼロ評価しています。

③不動産の含み損益

旧工場の簿価23,077千円と鑑定評価額(特定価格)9,231千円との差額13,846千円を調整しています。

④保険積立金の含み損益

保険積立金の簿価59,595千円と解約返戻金58,057千円との差額1,538千円を調整しています。

⑤社長所有不動産

社長自宅の鑑定評価額(正常価格)5,000千円を債務者企業の資産とみなし、中小企業特性として純資産の加算項目としています。

8.計数計画(3/4)

【正常収益力】

事業再生計画書には直接記載していませんが、損益計画の策定及び経営改善施策の検討の基礎となる正常収益を把握するため、過去3期間の売上高、営業費用のうち変動費及び固定費に各種補正を行います。

【正常収益力の試算】

科目	H22/9	H23/9	H24/9
＜収益力補正前＞			
売上高	222,460	350,300	322,243
変動費	27,967	37,348	32,797
限界利益	194,493	312,952	289,446
固定費	173,582	274,390	316,611
事業利益	20,911	38,562	▲27,165

＜収益力の補正項目＞

①経常的な雑収入	5,769	9,231	8,462
②修繕費の期ずれ	-	1,538	▲1,538

＜収益力補正後＞

売上高	228,229	359,531	330,704
変動費	27,967	37,348	32,797
限界利益	200,262	322,183	297,908
固定費	173,582	275,929	315,073
事業利益	26,681	46,254	▲17,165

①経常的な雑収入

毎期経常的に発生する切削屑の売却収入が雑収入(営業外収益)に含まれているため、正常収益力の試算上、売上高に含めて調整しています。経常的な収入のため計画期間中も見込むこととなります。

②修繕費の期ずれ

インタビューの結果、平成23年9月に実施した機械修繕費用1,538千円の請求書の到着が決算の締め処理に間に合わず、翌期分として計上されていたことが判明したため調整しています。

8.計数計画(4/4)

【金融債務に関する情報】

事業再生計画書には記載していませんが、金銭消費貸借契約書に基づき借入契約一覧を作成し、取引金融機関すべてに情報共有できるようにします。借入契約毎に、種類、借入残高、元金返済条件、金利支払条件、保証等を記載します。返済猶予を受けている場合はその旨及び猶予期間も記載します。債務者企業において金銭消費貸借契約書が保管されていない場合は、返済予定表に基づき作成するか、あるいは金融機関から契約書のコピーを取り寄せてもらい作成します。

【借入契約一覧表】

(単位:千円)

借入先	種類	H24/9残高	H25/3残高	元金返済条件	金利	利払い	保証
A銀行	手形	20,765	-	期日一括	2.4%	-	社長連帯保証
	証書	32,520	31,238	毎月末に641返済	2.0%	毎月	社長連帯保証
	証書	105,942	101,528	毎月末に2,207返済	2.0%	毎月	保証協会100%
	証書	115,110	111,264	毎月末に1,923返済	2.0%	毎月	保証協会100%
	証書	-	47,753	期日一括	2.0%	毎月	保証協会100%
計		274,337	291,782				
B銀行	証書	26,056	-	期日一括	2.0%	毎月	保証協会100%
	証書	13,173	13,173	期日一括	2.0%	毎月	保証協会100%
計		39,229	13,173				
C信金	証書	47,571	47,571	期日一括	2.0%	毎月	社長連帯保証
計		47,571	47,571				
合計		361,137	352,527				

※全借入について平成24年12月から平成25年6月まで返済猶予中

9.資産保全状況

【作成の仕方】(事業再生計画書 A-22 ページ参照)
 金融機関毎の債権額(借入金残高)から保全額を差し引き、非保全残高を算定して記載します。保全内容としては、不動産担保、動産担保、預金担保、信用保証協会の保証があります。

本事例では、不動産(新工場及び旧工場)に対してA銀行が根抵当権を付していますが、極度額150,000千円を鑑定評価額が超過しているため、極度額である150,000千円を不動産による保全額としています。動産(保険証券)にC銀行が質権を設定しており、解約返戻金46,889千円を動産による保全額としています。

A銀行及びB銀行は、不動産、動産及び協会保証により100%保全できているため、協会保証による保全額については、A銀行は債権額291,866千円から不動産担保150,000千円を控除した141,782千円を記載し、B銀行は債権額13,173千円を記載しています。

作成基準日については、なるべく直近日現在とします。本事例では平成25年3月末としており、借入金残高は借入契約一覧表で把握している金額を転記します。

金融機関別保全状況

平成25年3月末現在
(単位:千円)

	金融機関名	債権額(A)	保全額(B)	保全内容					非保全残高 (A)-(B)	担保設定状況
				保全合計	不動産	動産	預金担保	協会保証		
1	A銀行	291,782	291,782	291,782	150,000	-	-	141,782	-	根抵当権(極度額150,000千円)
2	B銀行	13,173	13,173	13,173	-	-	-	13,173	-	
3	C債金	47,571	46,889	46,889	-	46,889	-	-	682	質権
	合計	352,527	351,845	351,845	150,000	46,889	-	154,955	682	

(注)C債金の動産46,889千円は保険預立金である。

10.清算配当見込率(1/4)

【作成の仕方】(事業再生計画書 A-23 ページ参照)

金融機関にとって、リスケジュールを行うことの経済合理性を確認することが必要となる場合があるため、債務者企業が仮に清算した場合の配当率を試算することがあります。

はじめに清算貸借対照表を作成します。

【清算貸借対照表(資産の部)】

科目	簿価	調整	調整後簿価	相殺	相殺後	掛け目	清算	担保	控除後
現金預金	39,261	-	39,261	▲39,141	120	100%	120	-	120
受取手形	6,833	-	6,833	-	6,833	70%	4,783	-	4,783
売掛金	12,004	▲769	11,235	-	11,235	50%	5,617	-	5,617
棚卸資産	3,542	▲3,000	542	-	542	5%	27	-	27
未収入金	1,777	-	1,777	-	1,777	個別	1,507	-	1,507
仮払金	397	-	397	-	397	0%	-	-	-
未収還付税金	7,648	-	7,648	▲81	7,567	100%	7,567	-	7,567
貸倒引当金	▲408	-	▲408	-	▲408	0%	-	-	-
その他	921	-	921	-	921	0%	-	-	-
流動資産	71,974	▲3,769	68,205	▲39,222	28,984	0	19,622	-	19,622
建物及び付属設備	117,491	▲4,615	112,876	-	112,876	個別	79,936	▲71,700	8,236
土地	118,450	▲9,231	109,220	-	109,220	個別	78,300	▲78,300	-
その他償却資産	47,842	-	47,842	-	47,842	0%	-	-	-
有形固定資産	283,784	▲13,846	269,938	-	269,938	-	158,236	▲150,000	8,236
電話加入権	257	-	257	-	257	0%	-	-	-
無形固定資産	257	-	257	-	257	-	-	-	-
出資金	777	-	777	-	777	0%	-	-	-
保証金	1,308	-	1,308	-	1,308	0%	-	-	-
保険積立金	59,595	▲1,538	58,056	-	58,056	100%	58,056	▲46,889	11,167
長期貸付金	5,941	-	5,941	-	5,941	100%	5,941	-	5,941
長期前払費用	4,312	-	4,312	-	4,312	0%	-	-	-
投資その他の資産	71,932	▲1,538	70,394	-	70,394	0	63,997	▲46,889	17,107
固定資産	355,973	▲15,385	340,589	-	340,589	0	222,233	▲196,889	25,343
資産合計	427,948	▲19,154	408,794	▲39,222	369,572	0	241,854	▲196,889	44,965

10.清算配当見込率(2/4)

【作成の仕方】

(財務DDによる調整)

決算書上の簿価に財務DDによる調整額を加味して調整後簿価を算定します。本事例では、滞留売掛金▲769千円、架空在庫▲3,000千円、旧工場の含み損▲13,846千円、保険積立金の含み損失▲1,538千円について調整しています。

(同一相手先に対する債権債務の相殺)

預金残高39,141千円について同一金融機関に対する借入金と相殺し、未払法人税等81千円について未収還付法人税等と相殺しています。

(資産の清算価値)

資産については清算による早期回収を前提とした掛け目を乗じて清算価値を算定します。現金預金、保険積立金など調整後簿価での回収が可能な項目は100%評価とします。社長に対する債権(未収利息1,507千円及び長期貸付金5,941千円)についても計画上回収することとされていることから100%評価としています。売上債権は得意先の信用力(上場・非上場の別、会社規模、属する業界等)の程度に応じて、債務者企業の清算に伴う連鎖倒産見込み等による回収不能見込に基づき掛け目を決定します(本事例では受取手形70%、売掛金50%としています)。棚卸資産は債務者企業に対するインタビューの結果、同業他社の清算時の回収金額が概ね簿価の5%程度であったことから、掛け目を5%としています。建物及び付属設備については、旧工場3,077千円は鑑定評価上早期処分を前提とした特定価格であるためそのままとし、新本社工場109,799千円については鑑定評価上の特定価格76,859千円に評価替えしています。それ以外は早期回収が困難と伺ったためゼロ評価としています。土地についても同様に、旧工場6,154千円はそのままとし、新本社工場103,066千円については鑑定評価上の特定価格72,146千円に評価替えしています。それ以外は早期回収が困難であると伺ったため、ゼロ評価としています。

(別除権相殺)

不動産担保150,000千円及び保険積立金46,889千円について長期借入金と相殺しています。

10.清算配当見込率(3/4)

【作成の仕方】

【清算貸借対照表(負債の部)】

科目	簿価	調整	調整後簿価	相殺	相殺後	再調整	清算	担保	控除後	租税債権	労働債権	一般債権
支払手形	4,460	-	4,460	-	4,460	-	4,460	-	4,460	-	-	4,460
買掛金	239	-	239	-	239	-	239	-	239	-	-	239
短期借入金	20,765	-	20,765	-	20,765	-	20,765	-	20,765	-	-	20,765
賞与引当金	769	-	769	-	769	▲769	-	-	-	-	-	-
未払金	15,594	-	15,594	-	15,594	-	15,594	-	15,594	1,584	-	14,010
未払費用	11,169	-	11,169	-	11,169	-	11,169	-	11,169	715	5,568	4,885
預り金	85	-	85	-	85	-	85	-	85	85	-	-
未払法人税	81	-	81	▲81	-	-	-	-	-	-	-	-
解雇予告手当	-	-	-	-	-	5,568	5,568	-	5,568	-	5,568	-
流動負債	53,161	-	53,161	▲81	53,081	4,799	57,880	-	57,880	2,384	11,137	44,359
長期借入金	340,372	-	340,372	▲39,141	301,231	-	301,231	▲196,889	104,342	-	-	104,342
退職給付引当金	2,434	-	2,434	-	2,434	-	2,434	-	2,434	-	2,434	-
その他固定負債	669	-	669	-	669	-	669	-	669	-	-	669
固定負債	343,475	-	343,475	▲39,141	304,334	-	304,334	▲196,889	107,445	-	2,434	105,011
負債合計	396,636	-	396,636	▲39,222	357,415	4,799	362,214	▲196,889	165,325	2,384	13,571	149,369

(清算を前提とした追加債務等)

負債項目については、資産項目と同様、財務DDによる調整額、債権債務及び別除権に関する相殺を行うほか、清算を前提とした場合に表面化する手形割引や解雇予告手当、退職金の自己都合要支給額と会社都合要支給額の差額等の追加債務を計上します。本事例では、賞与引当金769千円を取り崩し、従業員に対する解雇予告手当として給料1か月分相当額(5,568千円)を追加計上しています。

(一般債権)

負債金額から優先債権(租税債権及び労働債権)を差し引いて一般債権を算定します。本事例では、租税債権として、社会保険料1,584千円(未払金)、固定資産税715千円(未払費用)及び源泉税85千円(預り金)を区分し、労働債権として、未払給与5,568千円(未払費用)、解雇予告手当5,568千円、退職給付引当金2,434千円を区分しています。担保・相殺後の負債残高165,325千円から、租税債権2,384千円及び労働債権13,571千円を差し引いた149,369千円が一般債権となります。

10.清算配当見込率(4/4)

【作成の仕方】

(清算配当見込率)

清算貸借対照表上の清算価値の資産合計241,854千円に相殺欄の資産合計39,222千円を加算した281,076千円を右記表の①配当原資欄に、清算貸借対照表上の担保欄の資産合計196,889千円を上記表の②担保欄に、清算貸借対照表上の相殺欄の資産合計39,222千円を上記表の③相殺欄に、清算貸借対照表上の租税債権2,384千円を上記表の④租税債権欄に、清算貸借対照表上の労働債権13,571千円を上記表の⑤労働債権欄に転記しています。その他、清算費用として、清算手続に要する管財人報酬や事務員給与、工場用地の土壌汚染調査・改良費用等の見込額15,000千円を計算表⑥清算費用欄に記載しています。

①配当原資から、②担保、③相殺、④租税債権、⑤労働債権及び⑥清算費用を控除して⑦差引(配当原資)14,010千円を算定し、⑧一般債権149,369千円に対する比率9.4%を⑨配当率欄に記載しています。窮境に陥っている会社の清算配当率は、10%を下回ることが実務上多いと考えられます。

項目	金額	備考
① 配当原資	281,076	清算価値に基づく資産合計
② 担保	196,889	不動産、保険積立金
③ 相殺	39,222	当座預金、普通預金、定期預金
④ 租税債権	2,384	未払法人税等、未払消費税等、未払社会保険料、預り源泉税
⑤ 労働債権	13,571	未払給与、退職給付引当金、解雇予告手当
⑥ 清算費用	15,000	267,066 専門家報酬、工場用地の土壌汚染調査・改良費用、清算事務員人件費等
⑦ 差引		14,010
⑧ 一般債権		149,369
⑨ 配当率(⑦÷⑧)		9.4%